

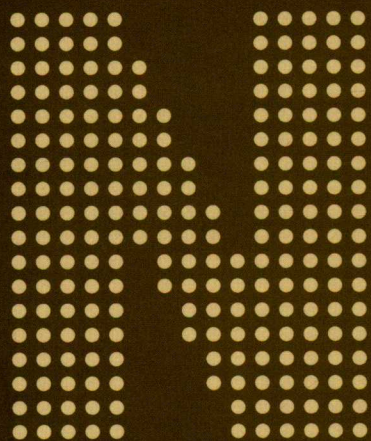


世纪精睿

高职高专全信息化经济管理类教材

商务谈判

主 编 杨淑琴 肖谦



SHANGWU
TANPAN



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

主 编 杨淑琴 肖 谦

副主编 袁建昌 刘春娣

项目十一	项目十二	项目十三	项目十四	项目十五	项目十六	项目十七	项目十八	项目十九	项目二十	项目二十一	项目二十二	项目二十三	项目二十四	项目二十五	项目二十六	项目二十七	项目二十八	项目二十九	项目三十	项目三十一	项目三十二	项目三十三	项目三十四	项目三十五	项目三十六	项目三十七	项目三十八	项目三十九	项目四十	项目四十一	项目四十二	项目四十三	项目四十四	项目四十五	项目四十六	项目四十七	项目四十八	项目四十九	项目五十	项目五十一	项目五十二	项目五十三	项目五十四	项目五十五	项目五十六	项目五十七	项目五十八	项目五十九	项目六十	项目六十一	项目六十二	项目六十三	项目六十四	项目六十五	项目六十六	项目六十七	项目六十八	项目六十九	项目七十	项目七十一	项目七十二	项目七十三	项目七十四	项目七十五	项目七十六	项目七十七	项目七十八	项目七十九	项目八十	项目八十一	项目八十二	项目八十三	项目八十四	项目八十五	项目八十六	项目八十七	项目八十八	项目八十九	项目九十	项目九十一	项目九十二	项目九十三	项目九十四	项目九十五	项目九十六	项目九十七	项目九十八	项目九十九	项目一百										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100

内 容 提 要

商务谈判是化解对抗、达成谅解的桥梁,也是实现利益最大化的有效手段。在既分工又协作,既合作又对抗的现实生活中,靠单打独斗成功的概率越来越低。本书编写的目的就在于让即将踏入社会的大学生系统掌握商务谈判的理论、技巧和策略,帮助他们树立正确的谈判理论,并通过实训强化提高。

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判/杨淑琴,肖谦主编. —上海:上海交通大学出版社,2012

全息化经济管理类教材

ISBN 978-7-313-07965-7

I. 商... II. ①杨... ②肖... III. 商务谈判—高等学校—教材 IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 250185 号

商 务 谈 判

杨淑琴 肖 谦 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

上海颀辉印刷厂 印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:17.5 字数:430 千字

2012 年 2 月第 1 版 2012 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-313-07965-7/F 定价:39.00 元

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系
联系电话:021-57602918

前言

商务谈判既是化解对抗、达成谅解的桥梁，又是实现利益最大化的有效手段。在既分工又协作、既合作又对抗的现实社会中，靠单打独斗成功的概率越来越低。在 21 世纪全球经济一体化的今天，市场竞争日趋激烈，谈判能力逐渐成为企业家和管理人员的必备素质，谈判策略和技能在很大程度上决定了企业能否成功。

商务谈判的魅力在于它是一种创造性的谋略和精致的社交活动，谈判者需要具备想象力、创造力和一定的策略技巧。有时，在众人看来似乎并不存在机会的地方，具有开拓精神和敏锐观察力的谈判家，往往能够设计和参与谈判并发现商机，创造市场而获得成功。高水平的谈判常常能获得超常的回报和成功；有经验的谈判者通常能为企业带来更为丰厚的利润。在市场竞争日趋激烈的今天，这些额外的利润是相当可观的。正因为如此，工商界的成功人士通常都是谈判和沟通的高手，杰出的商界领袖们更是拥有许多驾驭谈判的非凡本领，创造了许多传奇故事。

编写本书的目的，就是为了装备即将踏入社会的大学生，使他们在进入职场之前系统掌握商务谈判的理论、技巧和策略，帮助他们树立正确的谈判理念，并通过实训等教学手段强化他们对商务谈判策略和技巧的巩固。

课程内容设计与建议课时：

模块名称	项目名称	建议学时
模块一 商务谈判的基础理论	项目一 商务谈判概述	2
	项目二 商务谈判的分类与内容	2
	项目三 商务谈判准备	2
	项目四 商务谈判过程	2
模块二 商务谈判的技巧策略	项目五 商务谈判心理	4
	项目六 商务谈判语言	4
	项目七 商务谈判策略	4
	项目八 商务谈判技巧	4
模块三 商务谈判的相关要素	项目九 商务谈判合同履行	2
	项目十 商务谈判中的法律规定	2
	项目十一 商务礼仪	2
	项目十二 国际商务谈判中的文化要素	2
合计		32

本书编者有上海工程技术大学高等职业技术学院的杨淑琴、肖谦、袁建昌和刘春娣。其中

刘春娣编写项目一和项目二;肖谦编写项目三和项目四;杨淑琴编写项目五、项目八、项目十一和项目十二;袁建昌编写项目六、项目七、项目九和项目十。全书由肖谦和杨淑琴统稿、校稿。

本书四位参编人员多年来一直从事商务类、心理学类课程的教学和科研工作,积累了丰富的课堂教学经验。同时,本书编写过程中还参阅了大量国内已出版的相关著作和教材以及相关网站等资料,在此特作说明,并向相关作者表示感谢。由于作者水平有限,加之时间仓促,缺点、疏漏之处,敬请广大读者多提宝贵意见。

编者

2011 年 12 月

目 录

项目一 商务谈判概述	1
项目二 商务谈判的分类与内容	21
项目三 商务谈判准备	39
项目四 商务谈判过程	61
项目五 商务谈判心理	83
项目六 商务谈判语言	103
项目七 商务谈判策略	131
项目八 商务谈判技巧	159
项目九 商务谈判合同的履行	179
项目十 商务谈判中的法律规定	205
项目十一 商务礼仪	229
项目十二 国际商务谈判中的文化要素	247
参考书目	273

赠送课件说明:

充实教学内容、丰富教学资源、改进教学方法是高校教师提高教学质量的基本思路,也是我们编写教材的宗旨。为方便教师教学,我们配套制作了本教材的教学课件,免费提供给使用本教材的教师。为保证教师获得课件,请授课教师填写开课情况证明,同时注明联系方式,并邮寄(或传真)至下列地址,我们将在 48 小时内寄出课件,或向教师提供用户名和密码,在本社网站(www.jiaodapress.com.cn)上下载课件。

联系人:王华祖

地址:上海交通大学出版社职教事业部 上海市番禺路 951 号

邮编:200030

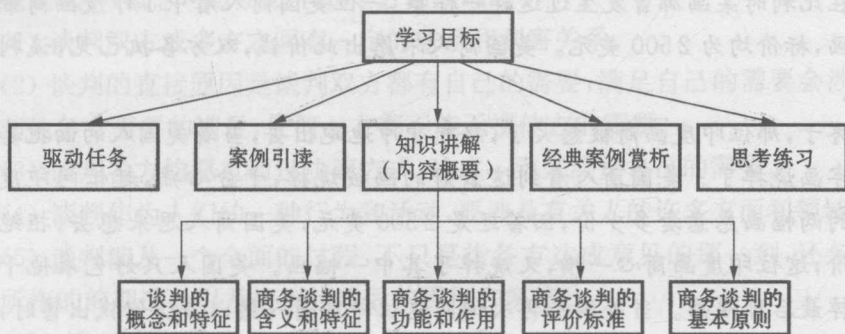
电话:(021)61675235,(021)64073126(fax)

Email:jimshua@hotmail.com

项目一

商务谈判概述

本项目内容结构图



学习目标

• 知识目标

- (1) 理解商谈判的含义和特征。
- (2) 掌握商务谈判的功能与作用。
- (3) 掌握商务谈判的评价标准。

• 能力目标

- (1) 认识商务谈判,树立正确的商务谈判观念,为具备商务谈判能力打下良好基础。
- (2) 在谈判过程中能运用商务谈判的基本原则。



驱动任务

任务内容:阅读下面资料,完成相应的任务。

你想到一家公司担任某一职务,希望年薪2万元,而老板最多只能给你1.5万元。老板如果说“要不要随便你”这句话,就有攻击的意味,你可能扭头就走。而老板不那样说,而是这样跟你说:“给你的薪水,那是非常合理的。不管怎么说,在这个等级里,我只能付给你1万元到1.5万元,你想要多少?”很明显,你会说“1.5万元”,而老板又好像不同意地说:“1.3万元如何?”

你继续坚持1.5万元。其结果是老板投降。表面上,你好像占了上风,沾沾自

喜,实际上,老板运用了选择式提问技巧,你自己却放弃了争取2万元年薪的机会。

任务:(1) 你们小组会采取何种策略?

(2) 分析哪一方更胜一筹。

任务要求:在老师指导下,分组展开资料搜集,讨论分析;小组成员之间分工合理、合作默契;并写出分析的框架及简单内容。

案例引读

不光用嘴,更要用心和脑袋

在比利时某画廊曾发生过这样一件事:一位美国商人看中了印度画商带来的三幅画,标价均为2500美元。美国商人不愿出此价钱,双方各执己见,谈判陷入僵局。

终于,那位印度画商被惹火了,怒气冲冲地跑出去,当着美国人的面把其中的一幅字画烧掉了。美国商人看到这么好的画被烧掉,十分心痛,赶忙问印度画商剩下的两幅画愿意卖多少价,回答还是2500美元,美国商人思来想去,拒绝了这个报价,这位印度画商心一横,又烧掉了其中一幅画。美国人只好乞求他千万别再烧掉最后那幅画。当美国人再次询问这位印度商人愿以多少价钱出售时,卖主说:“最后这幅画只能是三幅画的总价钱。”最终,这位印度画商手中的最后一幅画以7500美元的价格拍板成交。

在这个故事里,印度画商之所以烧掉两幅画,目的是刺激那位美国商人的购买欲望,因为他知道那三幅画都出自名家之手,烧掉了两幅,那么,物以稀为贵,不怕他不买剩下的最后一幅。聪明的印度画商施展这一招果然灵验,一笔生意得以成功。而那位美国商人是真心喜欢藏古董字画的,所以,宁肯出高价也要买下这幅珍宝。

中国自古就有“财富来回滚,全凭舌上功”的说法。在现代商业活动中,谈判既是交易的前奏曲,也是销售的主旋律。可以毫不夸张地说,人生在世,你无法逃避谈判;从事商业经营活动,除了谈判你别无选择。然而,尽管谈判天天都在发生,时时都在进行,但要使谈判的结果尽如人意,却不是一件容易的事。怎样才能做到在谈判中挥洒自如、游刃有余,既实现己方目标,又能与对方携手共庆呢?从本篇开始,我们来一起走进谈判的圣殿,领略其博大精深的内涵,解读其运筹帷幄的奥妙。

知识讲解

 世界谈判大师赫伯·寇恩说:“人生就是一大张谈判桌,不管喜不喜欢,你已经置身其中了。”联系日常生活,你认为什么是谈判?

一、谈判的概念和特征

(一) 谈判的概念

谈判有广义与狭义之分。广义的谈判是指除正式场合下的谈判外,一切协商、交涉、商量、磋商等。狭义的谈判仅仅是指正式场合下的谈判。

按照《辞海》的解释:谈的本意为“彼此对话、讨论”;判的本意为“评断”。可见,“谈”意味着过程;“判”意味着结果。美国《哈佛判断学》丛书主编罗杰·费希尔和副主编威廉·尤瑞认为:“谈判是你从别人那里取得你所需要的东西的基本手段,你或许与对方有共同利益,或许遭到对方的反对,谈判是为达到某种协议而进行的交往。”《世界知识词典》对“谈判”一词的解释为:“谈判是现代国际关系中解决争端时经常使用的方法之一。即在国家间发生争端时,由争端当事国通过相互接触来说明彼此的意图,并在交换意见后谋求双方所争执的问题而达成的协议。”我们认为,谈判是具有利害关系的参与各方出于某种需要,在一定的时空条件下,就所关心或争执的问题进行相互协调和让步,力求达成协议的过程和行为。具体地说,这一概念可以从以下5个方面来理解:

(1) 谈判双方或多方之间有一定的联系和利害关系。

(2) 谈判的直接原因是谈判双方都有自己的需要,满足自己的需要会涉及和影响其他各方需要的满足,任何一方都不能无视他方的需要。

(3) 谈判各方均愿意通过协商方式,达成一致来满足自己的需要。

(4) 谈判作为人们的一种行为和活动,要涉及有关人的许多方面和领域。

(5) 谈判涉及一个全面的过程,不只是指各方达成意见的那一刻,还包括为谈判所作的前期准备以及协议达成后的贯彻和实施。

(二) 谈判的特征

1. 谈判对象的复杂性和不确定性

商务活动绝大多数是跨地区跨国界的。如购销谈判的商品,从理论上讲,可以出售给任何一个人。作为卖方,其商品销售范围具有广泛性;作为买方,其采购商品的选择范围遍及全国乃至全世界。因此,无论是买方还是卖方,其谈判的对象可能遍及地球的各个角落。此外,为了使交易对己方更加有利,也需要广泛接触交易对象。虽然不论是买方还是卖方,每一笔交易都是同具体的交易对象成交的,但具体的交易对象在竞争存在的情况下是一个变数。

谈判对象的复杂性和不确定性这一特点,要求谈判者不仅要充分了解市场行情,及时掌握价值规律和供求关系运动状况,而且要选择适当的广告媒体宣传自己,树立形象,选择适当的交易对象,经常与社会各方面保持联系,维持老客户,发展新客户。

2. 谈判双方的对立性和合作性

在商品经济社会中,人们在生产、交换、分配等方面存在着各自不同的物质利益,而参与商务谈判的双方都希望对方能按己方的意愿行事,所以利益上的矛盾和冲突在所难免。

在购销谈判中,卖方希望把价格定得尽量高一些,而买方则希望尽量压低价格;供方希望交货期尽量长一些,而买方却要求尽快提货。借款谈判中借方总是希望借款期延长一些,利息低一些,而贷方则希望利息高一些,期限短一些。以上这些都反映了谈判双方行为上的排斥性。没有这种对立,也就没有谈判的必要。相反,如果只有这种排斥性,没有协商合作性,谈判也不会进行下去。



购买者说:“我给你出个价,只出一次价买那座钟,你听着——250元。”那个时钟售货员连眼也不眨一下,说道:“卖了,那钟是你的了。”

请问这算是一次谈判吗?



请从你自身现实生活中列举1~2个能体现谈判特征的例子。

在谈判活动中,谈判双方都要从对方那里得到满足,双方都是以对方的要求和策略为自己思考的起点,所以谈判又具有合作性。谈判的目的是达成协议,不是一方战胜另一方。在谈判中,双方要不断调整自己的行为和态度,做出必要的让步,而且能理解对方的要求,这样,谈判才可能取得成功,最终达成双方都较满意的协议。

3. 谈判的不稳定性和随机性

谈判的不稳定性和随机性,是经济谈判中最常见、最富有挑战性的现象。经济运行处于激烈竞争和瞬息万变的市场中,作为经济活动重要组成部分的商务谈判,它的进展和变化又和谈判主体的思维和行为方式有密切的关系。因此,它不仅比一般经济活动变化更快、更丰富,而且也难以预料。由于谈判中的议题情况、格局、环境和策略的多变性,谈判会表现出各种各样的变化形式。

一种形式是因势而变,就是根据经济形势或谈判形势的发展变化而变化。对谈判双方来说,谈判形势是不断变化的,有时利于这一方,有时又利于另一方。双方应根据自己所处的优势、均势或劣势,采取不同的策略,以变应变。而变则是围绕谈判的目标进行的,一旦突破任何一方可接受的极限,谈判就会破裂。

另一种形式是因时而变,就是随时间的变化而变化。不同的时间,谈判双方的位势可能不同,谈判主体的精神状态也会有很大变化。成功的谈判者把时间安排作为谈判策略的重要组成部分。

第三种形式是因机而变,就是随机会、时机的变化而变化。在谈判中当机会偶尔出现时,谈判的一方应善于把握机会,当机立断,调整自己既有谈判计划和策略,促成谈判状况的改变或改善。此时,谈判的一方如果仍按照常规行事,就会失去机会,追悔莫及。

多变性促使偶发因素的出现,结果带来了许多随机性。谈判中,随机性越大,变量越多,可控性就显得越小,给谈判双方带来更大的挑战,给谈判者提出了更高的要求。

4. 谈判的公平性与不平等性

商务谈判受当时国际、国内供求关系的影响,也受价格波动的影响。每一次谈判的具体结果,双方在需求满足问题上是具有不同得失的。也就是说,谈判的结果总是不平等的,即谈判双方可能一方需求满足的程度高一些,另一方可能差一些。导致谈判结果不平等的主要因素有两个:一是谈判双方各自拥有的实力;二是谈判双方各自所掌握的谈判技巧。但不论谈判的结果如何不平等,只要最终协议是双方共同达成的,并且谈判双方对谈判结果具有否决权,则说明双方在谈判中的权利和机会是均等的,谈判便是公平的。

二、商务谈判的含义和特征

(一) 商务谈判的含义

“商务”一词有狭义和广义之分。狭义的商务应理解为商业活动,即商品的买卖交易行为;广义的商务泛指各种交换活动,包括在市场主体之间发生的一切有

形货物和无形劳务的交换活动,以及商务合作活动。

所谓商务谈判指当事人各方为了自身的经济利益,就交易活动的各种条件进行洽谈、磋商,以争取达成协议的行为过程。

商务谈判是在商品经济条件下产生和发展起来的,它已经成为现代社会经济生活必不可少的组成部分。可以说,没有商务谈判,经济活动便无法进行,小到生活中的购物还价,大到企业法人之间的合作、国与国之间的经济技术交流,都离不开商务谈判。

(二) 商务谈判的特征

商务谈判是一门科学,又是综合运用多学科知识与商务活动的一门艺术。它作为经营者开展商务活动的开路先锋,与其他经营活动相比,具有以下特点:

(1) 商务谈判是以获得经济利益为目的。不同的谈判者参加谈判的目的是不同的,外交谈判涉及的是国家利益;政治谈判关心的是政党、团体的根本利益;军事谈判主要是关系敌对双方的安全利益。虽然这些谈判都不可避免地涉及经济利益,但是常常是围绕着某一种基本利益进行的,其重点不一定是经济利益。而商务谈判则十分明确,谈判者以获取经济利益为基本目的,在满足经济利益的前提下才涉及其他非经济利益。虽然,在商务谈判过程中,谈判者可以调动和运用各种因素,而各种非经济利益的因素,也会影响谈判的结果,但其最终目标仍是经济利益。与其他谈判相比,商务谈判更加重视谈判的经济效益。在商务谈判中,谈判者都比较注意谈判所涉及的技术成本、效率和效益。所以,人们通常以获取经济效益的好坏来评价一项商务谈判的成功与否。不讲求经济效益的商务谈判就失去了价值和意义。

(2) 商务谈判是以价值谈判为核心。商务谈判涉及的因素很多,谈判者的需求和利益表现在众多方面,但价值则几乎是所有商务谈判的核心内容。这是因为在商务谈判中价值的表现形式价格最直接地反映了谈判双方的利益。谈判双方在其他利益上的得与失,在很多情况下或多或少都可以折算为一定的价格,并通过价格升降而得到体现。需要指出的是,在商务谈判中,我们一方面要以价格为中心,坚持自己的利益,另一方面又不能仅仅局限于价格,应该拓宽思路,设法从其他利益因素上争取应得的利益。因为,与其在价格上与对手争执不休,还不如在其他利益因素上使对方在不知不觉中让步。这是从事商务谈判的人需要注意的。

(3) 商务谈判注重合同条款的严密性与准确性。商务谈判的结果是由双方协商一致的协议或合同来体现的。合同条款实质上反映了各方的权利和义务,合同条款的严密性与准确性是保障谈判获得各种利益的重要前提。有些谈判者在商务谈判中花了很大气力,好不容易为自己获得了较有利的结果,对方为了得到合同,也迫不得已作了许多让步,这时谈判者似乎已经获得了这场谈判的胜利,但如果在拟订合同条款时,掉以轻心,不注意合同条款的完整、严密、准确、合理、合法,其结果会被谈判对手在条款措词或表述技巧上,引你掉进陷阱,不仅会使到手的利益丧失殆尽,而且还可能为此付出惨重的代价,这种例子在商务谈判中屡见

“就像在生活中一样,你在商务上或工作上不见得能得到你所要的,但你靠谈判也许能得到你所要的。”

商务谈判与一般的谈判有什么不同?

中国主要城市
商务谈判技巧
谈判技巧与策略
谈判技巧与策略
谈判技巧与策略



【补充资料】

商务谈判的价值评判标准

——什么样的谈判是成功的商务谈判？

(1) 谈判目标的实现程度。

(2) 谈判的效率高低(谈判成本)。

(3) 人际关系的维护程度。

一场成功的商务谈判应该是：通过谈判不仅使本方的需要得到满足，也使对方的需要得到满足，双方的友好合作关系得到进一步的发展和加强，整个谈判是高效率的。

不鲜。因此，在商务谈判中，谈判者不仅要重视口头上的承诺，更要重视合同条款的准确和严密。

三、商务谈判的功能和作用

(一) 商务谈判的功能

现代经济社会离不开商务谈判，商务谈判在现代经济社会中扮演着非常重要的角色。

1. 沟通功能

商务谈判是企业与客户的桥梁和纽带。通过谈判使企业与客户之间的沟通变成了现实。沟通的主要内容是信息的交流与传递。在谈判时可获得以下情报和信息：顾客对产品的设计以及对产品的主要评价与要求；顾客的抱怨资料以及对产品的使用情况；对价格的看法，以及顾客愿意支付的价格与产品成本的关系；同类产品市场变化情况；竞争者的产品质量、特点与功能；与竞争者有关的市场营销的战略与战术的变化等情况。商务谈判人员在谈判过程中，不仅要搜集到自己所需要的情报，供企业决策者参考，而且要向顾客传递有关的产品、服务以及企业发展的信息。商务谈判实现信息的双向沟通，而这些信息对于签订合同和扩大企业影响是至关重要的。

2. 协调功能

在商务活动中，做一笔买卖或交易，在交易的程序上，首先要进行询价或报价，并进行磋商，然后进行签订合同、履行合同等一系列的工作程序。从询价或报价到签订合同，买卖双方要对商品或劳务的数量、质量、价格、付款方式、交货日期等进行磋商，取得一致意见后，才能达成交易。而这些磋商，往往是通过谈判来进行较量和解决问题的。

3. 发展功能

商务谈判关系到企业的生存和发展。对于一个企业来说，应有其规模经济与效益以及长期的发展目标。这就要为建立长期稳定的销售渠道并保持其畅通无阻而努力。同时，对许多企业来讲，为了扩大市场占有率和降低管理成本、节约费用，宁可寻找中间商经销产品，而不愿意负担产品全过程的销售。然而，对许多陌生的客户来说，指望他们积极主动地订货是不现实的，发展和培养新的顾客则显得更重要。因为，不开发潜在的市场，不拓展新的市场，企业就不能快速发展。要发展和培养新的顾客，并维护与老客户的关系，就离不开商务谈判。

(二) 商务谈判的作用

1. 有利于加强企业间的经济联系

商务谈判大多是在企业与企业之间、企业与其他部门之间进行的。每个企业要与其他部门或单位进行协作，才能完成生产经营活动。事实上，经济越发展，分工越细，专业化程度越高，企业间的联系与合作越紧密，就越需要各种有效的沟通手段。同时，企业具有独立的法人资格，企业之间的交往与联系也必须在自愿互利的基础上，实行等价交换、公平交易。因此，谈判理所当然地成为企业之间经济

联系的桥梁和纽带。

过去,在高度集中的计划经济体制下,忽视了商品经济的客观要求,不重视市场调节的作用,片面强调经济发展的计划性,企业之间的一切活动要靠行政命令,靠指令性计划。结果,企业完全丧失了独立性、自主权,也失去了生产经营的积极性、主动性,严重束缚了企业的手脚,阻碍了生产力的发展。

随着改革的进一步深化,市场经济体制逐步完善,企业拥有了充分的自主权和独立的经济利益,成为真正独立的商品生产经营者。企业有权在国家宏观调控下进行生产经营活动,有权维护自己独立的经济利益和社会的各种合法权益。这样,谈判就成为经济活动中企业之间以及企业其他各种经济实体之间联系的主要媒介。企业通过谈判获得生产要素,销售产品;通过谈判处理合同纠纷;通过谈判磋商解决企业生产经营过程中所有涉及两方以上的任何问题。所以说,谈判加强了企业之间的联系,促进了经济的发展。

2. 有利于促进我国国际贸易的发展

当今的世界经济是开放的经济,经济活动是在国际范围内拓展的。任何一个国家都不能只依靠本国的资源、生产能力、科学技术来满足国内的需求。随着社会化大生产的不断发展,不论是科学技术先进的国家,还是落后的国家,都必须注意学习利用其他国家的长处,借鉴他人的科技成果。众所周知,日本靠引进的先进技术,促进经济高速发展,一跃成为世界经济强国。纵观世界市场,从20世纪50年代到80年代,世界贸易额增长了20多倍,进入90年代,贸易额增长速度进一步加快,特别是乌拉圭回合谈判协议的达成,促进世界贸易额增加1000亿美元以上。根据日本贸易振兴会“世界贸易投资报告”,2010年的世界贸易总额总计15兆495亿美元。

经过15年的艰辛谈判,我国加入了WTO。伴随着对外贸易规模的进一步扩大,迫切需要引进国外的先进技术、设备和管理经验,发展我国的商品经济。要扩大对外出口,开展对外贸易,必须学会外贸谈判。

目前,我国发展对外贸易的障碍之一,就是随着国内企业大规模向国际市场进军,众多企业直接同外商打交道,缺乏训练有素的谈判人员。这个问题的存在,使企业丧失了很多很好的贸易机会,也给企业和国家造成了不应有的损失。

发展对外贸易,参与国际竞争,开拓国际市场,必须精于外贸谈判,了解和掌握国际商贸活动的规律和技巧,并加以灵活运用。只有这样,才能有效地运用谈判手段,在国际商贸活动中运筹帷幄,掌握主动,赢得胜利。



你认为发展对外贸易与商务谈判之间有什么样的关系?

四、商务谈判的评价标准

(一) 谈判成功的三要素

作为一个优秀的谈判人员,要使谈判取得成功,一定要综合考虑影响谈判成功的各种因素,能够影响和控制谈判过程,灵活运用各种谈判技巧和策略,努力使谈判朝着成功的目标前进。

1. 时间

所谓时间,是指谈判期限(即谈判时间的长短和延续性)以及谈判时效(即谈判时间利用的效果)。在商务谈判中,时间可以成为一种无形的压力,在时间的压力下,对手经常会做出他们本不愿意的让步,也经常会出现不应该的错误。谈判双方都会考虑如何才能更有效地利用时间,运用有效的一方将取得谈判优势。

时间压力对谈判参与各方来说,其大小是不一的,即有人感受到的时间压力大,而有的则会小许多。在不同的时间压力下,谈判参与方会有不同的心情和心理变化,一旦时间压力让其感到不能承受时,让步和妥协会成为他的选择,这是所有谈判人在时间压力下最常犯的错误。

在对时间的要素分析和运用中,要注意以下几个方面:

(1) 谈判者一定要有耐心,大多数让步行为和决定都是在最后时限甚至超过最后时限才发生的,要学会控制自己对不安的反应,保持镇静,等待最有利的时间再行动。当你不知道怎么办时,就什么也不要做。

(2) 绝不泄露自己的最后期限,期限是谈判的产物,它的弹性远远超出人们的意料之外。在谈判中,最佳策略就是对他方绝不透露自己真正的最后期限。千万不要盲目地追求一个期限,应该先评估当你遵循或超过期限时的利弊。

(3) 要仔细观察对手,不管对手表现得多么沉着冷静,他们肯定也是有期限制约的,甚至他们表现在外的平静常常只是掩饰内心极大的紧张和压力。这意味着关键不在于最后期限的有无,而在于谁最擅长运用。

(4) 要灵活运用战术,只有在你保证你必定会得到利益时,缓慢而不屈不挠才能使你获利。往往在你面临最后的期限时,便会发生权力的转变,因而得到一个创造性的结果。人也许不会变,但由于时间的变迁,情况却会发生改变。

2. 信息

所谓信息,是指涉及对方谈判需要、谈判意图的信息。荷伯·科恩认为,在实际谈判期间,隐蔽真正利益、需要和优先事项是谈判各方的共同策略,这是因为信息就是权力,就是财富,这也是考虑这一要素的理论基础。谁都清楚一旦了解了对方的真正意图,谈判就会成为一件非常轻松的事情。

在运用促成谈判成功的信息时,要注意信息的搜集与信息的发出这两个方面:

(1) 信息的搜集分析是谈判成功的基本保证,应长期进行。搜集的信息面要广,除了搜集谈判对手的信息外,还要搜集市场信息、竞争者的信息及政策性信息等。搜集的途径要多,从公共信息到行业信息,从大众传媒途径到人际途径,以获取更全面的信息资料。

(2) 要主动、及时、有意识地发出信息。一方面可以影响甚至改变对方的既定方案,另一方面也能为自己营造一个有利的信息环境。信息的发出方式有很多,除了一般性的,如提供有关资料,回答对方咨询,告诉最新的市场行情等内容外,还要在谈判中运用口头语言、情感语言。向对方施加信息压力。

3. 权力

所谓权力也就是操纵控制对方的能力,即谈判一方所形成的针对谈判对手的一种威慑力,它可以产生一种心理压力,使对方的思维丧失周密性和机动性。这种能力更多来自某种社会秩序或规范定律的赋予,但同时也来自对方的感受,或者说对方的服从感与屈从感使权力的作用得以发挥。

权力的优势是无形的,然而,它又无处不在。即使在一次极为简单的谈判中,置身于谈判过程的人们也可以感觉到它的存在。权力优势的形成与谈判的心理活动相关任何权力都是在谈判主题各方认识的基础上表现出来的。

在商务谈判中,可以拥有并利用的权力主要有以下几种:

(1) 选择性权力。所谓选择性权力,是指通过给谈判对手制造竞争者来为己方提供更多的选择余地,从而向谈判对手制造一种威慑力。制造选择性权力的基本原则是:尽量增多己方的选择机会,掩盖住自己的竞争者,同时,尽量减少谈判对手的选择机会,利用其竞争对手,适时地向谈判对手施加压力。

(2) 习惯性权力。一般情况下人们总是按照处事习惯对待各种所面临的现象。如在你行走的前方,竖着一块牌子,上面写着“此路不通”,看到的人自然就会绕过去,很少有人去问个究竟:谁写的?为什么不通?人们走到菜市场就知道讨价还价,而进入高档超市看到印刷精美、挂放整齐的标价牌,就好像中了魔法,不再问价,乖乖地按标价付款,这就是习惯使然。

在谈判中可以利用的权力,如将自己打扮得漂漂亮亮的,对方对你的敬意也许会多一些;把标价牌和样品册印刷精美一些,对方就会重视你的报价;事先准备好印刷的协议文本,对方很可能以你的文本为主形成最后的合同。对付习惯性权力,就是要守住自己既定的目标,不要轻言放弃,对习惯提出质疑和挑战。

(3) 合法性权力,谈判中的合法权利可以说是无处不在。谈判中任何一方都拥有这种权力。合法权利对于谈判中的任何一方都是平等的,即双方都拥有平等的权力。关键就在于谁能够主动、适时地运用这一权力。中国古代所说的“师出有名”、“挟天子以令诸侯”实际上都是在运用合法权利。谈判中如果有一方能够适时地运用合法权利,从而将对手置于一种“道德风险”(法律风险)的处境,那么,谋求谈判朝着有利于自己的方向发展就是可以实现的。

(4) 专业知识权力。专业知识能力是缘于谈判主体的专业知识或谈判能力而形成的一种威慑力。任何人在专家(某方面的)面前,就再也不敢就专家擅长的领域大发议论了,这就是专业知识权力。要获得制造专业权力优势,必须以一定的专业知识为基础,谈判人员有较好的专业素质,形成双方的知识落差。还要善于抓住时机,适时向谈判对手显露自己的专业技能和优势,一旦抓住对手的技术漏洞,要穷追不舍,绝不轻易放过。这样,一方面可以强化己方的专业权力,另一方面为今后的讨价还价积累资本。

谈判中可以制造的权力优势主要有以上这几种。制造权力优势贯穿于整个谈判过程的始终,如果谈判者能够将其把握好,则可以从容控制对手,操纵谈判,从而取得谈判的最后成功。

(二) 商务谈判成功的基本标志

商务谈判,以经济利益为目标追求,以价值、价格为议题中心。但是,并不能简单地说明能够取得最大的经济利益,特别是取得最大的短期利益,就是成功的商务谈判。有些人把协议的签订作为谈判成功标准;还有人把与对手的关系是否融洽作为评价谈判是否成功标准等。这些看法均有一定的片面性,都是从自己的角度来判断的。因此,把握评价商务谈判的标准,对于谋划商务谈判、全面实现谈判目标和取得谈判的成功,有着重要的意义。

一项成功的谈判应该是双方都感到胜利的谈判,即“双赢谈判”。它应具备以下几个方面的内容。

1. 促进双方的合作关系

一场成功的谈判应该有利于促进和加强双方的合作关系,有利于合同的有效履行和双方的长期利益。高明的谈判者往往是具有战略眼光的,他们不过分计较、看重一场谈判的得失,而是着眼于长远利益、着眼于未来,谋求长期利益的最大化。相反,只是己方的谈判目标实现了,但恶化了双方的关系,以后对方不愿意再与你打交道,则不算是真正成功的谈判。

在商务谈判中,有时会碰到类似的情况:双方经过协商,但由于各种原因无法达成协议,但双方通过谈判都由衷地向对方表示敬意,并因此建立了友谊。双方对本次谈判感到惋惜的同时,都会派生出“买卖不成仁义在”的感叹,以后有机会他们还愿意共同相处。因为友谊是人世间最宝贵的财富,广交朋友也是公共关系所追求的组织目标。

2. 达到预期的利益目标

任何一场谈判如果没有达到预期利益目标都不能算作成功。只有在合同中体现了己方所预期的利益目标,它才算是谈判成功的标志。要正确认识自己的预期利益目标,它应该是一个目标体系,而不是某项单一指标,更不能用某些数字来表示。所以,在谈判之前的准备工作中,一定要准备好谈判利益目标评估体系,以便在谈判过程中灵活运用技巧和对策。

3. 谈判成本要低

谈判是一个“给”与“取”兼而有之的过程。为了获得期望的交易利益,也需要一定的投入,这种投入就是谈判所付出的成本代价。谈判成本包括费用成本和机会成本。

商务谈判的费用成本,是指谈判全过程的费用消耗。无论谈判成功与否,由谈判引起的时间、人力、物力、财力等消耗,都是谈判的费用成本。商务谈判的机会成本,包括两种含义。一是把一定的时间、人力、物力、财力等用于谈判过程,而放弃了把这些要素用于生产经营过程所带来的收入。这种放弃的收入,就是谈判的机会成本。二是与现有谈判对象合作,就放弃了与其他对象谈判合作的机会,而后者可能带来更为理想的合作效果。这种放弃同可能失去利用有限的资源用于其他领域一样,也是一种机会成本。谈判的机会成本,是谈判的隐形成本。相对于费用成本,这种机会成本的意义更为重要。在现代市场经济条件下,抓住一

个谈判机会的同时,就意味着放弃了更多的其他机会,这种放弃可能付出的代价巨大。所以,必须重视对谈判机会成本的研究和把握,并在做出谈判决策时予以充分考虑。

4. 关注社会效益

商务谈判的社会效益,包括多方面的内容,有些是有形的,更多的是无形的。有些是可以计算的,更多的是不能计算的,只能定性描述。即使是可以计算的社会效益,也只能间接折算,而且计量的指标形式不是以价格为标准,大多是通过社会声誉、社会福利、社会效果来反映的。

五、商务谈判的基本原则

谈判的基本原则是谈判的指导思想、基本准则。它决定了谈判者在谈判中将采用什么谈判策略和谈判技巧,以及怎样运用这些策略和技巧。具体来说,商务谈判的基本原则主要体现在以下7个方面。

(一) 协作原则

商务谈判的协作原则是指谈判双方在换位思考的基础上互相配合,进行谈判,力争达成双赢的谈判协议。我们知道,商务谈判是企业进行经营活动和参与市场竞争的重要手段。但是,参与谈判各方都是合作者,而非竞争者,更不是敌对者。

首先,谈判是为了满足需要,建立和改善关系,是一个协调行为的过程,这就要求参与谈判的双方进行合作和配合。如果没有双方的提议、谅解与让步,就不会达成最终的协议,双方的需要都不能得到满足,合作关系也无法建立。

其次,如果把谈判纯粹看成是一场比赛,或一场战斗,非要论个输赢,那么,双方都会站在各自的立场上,把对方看成是对手、敌人,千方百计地想压倒对方、击败对方,以达到自己单方面的目的。这样做的最终结果,往往是谈判破裂。即使签订了协议,达到目的的一方成了赢家,心情舒畅;做出重大牺牲或让步的另一方成了输家,郁愤难平。因而这一协议缺乏牢固的基础,自认为失败的一方会寻找各种理由和机会,延缓合同的履行,挽回自己的损失,其结果往往是两败俱伤。

相关案例链接

失败的“彻底胜利”

美国纽约印刷工会领导人伯特伦·波厄斯以“经济谈判毫不让步”而闻名全国。他在一次与报业主进行的谈判中,不顾客观情况,坚持强硬立场,甚至两次号召报业工人罢工,迫使报业主满足了他提出的全部要求。报社被迫同意为印刷工人大幅度增加工资,并且承诺不采用排版自动化等先进技术,防止工人失业。结果是以伯特伦·波厄斯为首的工会一方大获全胜,但是却使报业主陷入困境。首先是三家大报被迫合并,接下来便是倒闭,数千名报业工人失业。

这一例证表明,任何一方贪求谈判桌上的彻底胜利,都会导致双方实际利益的完全损失。